

## بنچ مارکینگ و کاربردهای آن در سازمان (مطالعه موردی: طراحی و تدوین مختصات محله سامان یافته در شهر تهران)

بهزاد مشعلی<sup>۱</sup>

**چکیده:** شهرداری تهران در پایین ترین سطح خود به چندین محله تقسیم می شود. برای اینکه شهرداری تهران بتواند خدمات مطلوبی به شهروندان ارائه کند، باید مختصات محله سامان یافته را طراحی کند. هدف این پژوهش ارائه راهکاری برای طراحی و تدوین مختصات محله سامان یافته در کلان شهر تهران با استفاده از سازوکار بنچ مارکینگ است. در پژوهش پیش رو، داده ها با اجرای مصاحبه هایی گردآوری شدند و به کمک روش دلفی و تحلیل محتوا به تجزیه و تحلیل داده های یادشده پرداخته شد. با بررسی یافته ها این نتایج به دست آمد: ۱. برای طراحی و تدوین مختصات محله سامان یافته در شهر تهران، می توان از سازوکار بنچ مارکینگ استفاده کرد؛ ۲. در طراحی محله سامان یافته باید ضمن تمرکز بر وظایف، بر فرایندهای انجام کار نیز توجه شود؛ ۳. باید به شرکتهایی که این صنعت را پوشش می دهند، یعنی به شهرداری ها، توجه کرد و سازوکاری با عنوان «خواهرخواندگی» را، به بویژه خواهرخواندگی با شهرداری های بزرگ دنیا، مانند نیویورک، لندن، توکیو و... را در دستور کار قرار داد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

واژه های کلیدی: بنچ مارکینگ، شهرداری تهران، محله، محله سامان یافته.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۱۵

E-mail: behmashali@gmail.com

### مقدمه

امروزه، سازمان‌ها با چالش‌های جدیدی مواجه‌اند که سرچشمه آنها جهانی شدن است. تمام بخش‌های اقتصادی کشور، درجه‌های مختلفی از موفقیت را منطبق بر بادهای جهانی<sup>۱</sup> تغییر رقابتی تجربه می‌کنند. به سبب تغییرات ایجادشده در کسب‌وکار - که رقابت را از حوزه‌های محدود جغرافیایی به سطح جهانی کشانده است - مدیران و اندیشمندان مدیریتی به دنبال شیوه‌های جدیدی هستند که هم حیات و بقای سازمان‌ها را تضمین کند و هم به رشد و توسعه آنها بینجامد. علاوه بر این، فشار شهروندان بر دولتمردان برای ارتقای سطح رفاه آنها، مدیران بخش عمومی را برای پاسخگویی به وضعیت جدید به تکاپو واداشته است. پنج‌مارکینگ را می‌توان یکی از روش‌های مفید برای پاسخگویی به این وضعیت جدید و متنوع معرفی کرد. پنج‌مارکینگ نوعی دیدگاه مدیریتی است به این معنا که باید روند کسب‌وکار را به نحوی هدایت کرد که از رهبران و پیشروان حاضر در صنعت الگوبرداری شود.

اگرچه پنج‌مارکینگ مفهوم جدیدی است، در اغلب کشورها مدیران و اندیشمندان آن را به کار می‌بندند. ژاپنی‌ها برای پنج‌مارکینگ، واژه «دانتوتسو»<sup>۲</sup> را به کار می‌برند. دانتوتسو به معنای تلاش برای «بهترین بهترین بودن» است. پنج‌مارکینگ با شناسایی بهترین فرد یا سازمان آغاز می‌شود و با تلاش منظم و بسیار برای کسب رتبه بهترین بهترین خاتمه می‌یابد (کین و الن، ۱۹۹۵: ۸۸). به تازگی سازمان‌ها دریافته‌اند که مقایسه عملکردشان با وضعیت موجود در صنعت، سبب نادیده گرفتن فرصت‌های زیادی می‌شود. بنابراین باید به خارج از صنعت - تقریباً هر جا که امکان دارد - نیز توجه کرد و علاوه بر مقایسه عملکرد جاری سازمان با عملکرد دوره قبل و همچنین با عملکرد شرکت‌های رقیبی که در همان صنعت فعالیت می‌کنند، باید عملکردشان را با شرکت‌های خارج از صنعت نیز مقایسه کنند که پنج‌مارکینگ این امکان را فراهم می‌کند.

در شهر تهران تقسیمات جغرافیایی خاصی دیده می‌شود که به آنها منطقه شهرداری، ناحیه و محله<sup>۳</sup> گفته می‌شود. این تقسیم‌بندی جغرافیایی در شهرها با دربرداشتن کارکردهای مثبت بسیار، کارکردهای منفی آن را پوشش داده است و آن را به یکی از ابزارهای قدرتمند اداره امور شهرها و کلان‌شهرها تبدیل کرده است. کارکردهای مثبتی مانند نزدیکی به شهروندان، شناخت نیازهای شهروندان، وضوح مسئولیت، سرعت و دقت در انجام امور، شناخت بهتر نیازهای شهروندان و مانند اینها. شاید بتوان تنها کارکرد منفی تقسیم‌بندی‌های جغرافیایی در درون شهرها را مشکل هماهنگی بین نواحی مختلف شهرداری مطرح کرد.

1. Global winds

2. Dantotsu

3. Inner- town or inner- city area

تقسیم‌بندی جغرافیایی شهر تهران به ترتیب عبارت است از: حوزه، منطقه، ناحیه و محله. بر اساس تعریفی که در سند اصلی طرح جامع شهر تهران آمده، محله پایین‌ترین رده در تقسیمات شهری تهران است که جمعیتی حدود ۱۰ تا ۲۰ هزار نفر را دربرمی‌گیرد (شهرداری تهران، ۲۰۰۷: ۶). محله نزدیک‌ترین متولی امور شهری به مردم است که وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های خطیری را بر عهده دارد. برای انجام درست امور در محله‌های مختلف شهرداری، بازنگری عملکرد، معیارها، استانداردها و عوامل اثرگذار بر عملکرد، الزامی است. یکی از ابزارهای مهم برای بهبود عملکرد محله‌ها، تدوین معیارها، شاخص‌ها و استانداردهای عملکرد است. تدوین این معیارها، شاخص‌ها و استانداردهای عملکردی با استفاده از بنچ‌مارکینگ، به استخراج مختصات محله سامان یافته منتج می‌شود.

## پیشینه پژوهش

### تعریف و مفهوم بنچ‌مارکینگ

بنچ‌مارکینگ واژه تخصصی و مشکلی<sup>۱</sup> است و در حوزه تجارت و بازرگانی، به‌ویژه در زمینه‌های مدیریت استراتژیک و تحقیق در عملیات کاربرد دارد که تعریف دقیق آن دشوار است. در اینجا به چند تعریف از بنچ‌مارکینگ اشاره می‌شود:

بنچ‌مارکینگ اساساً نشانه‌ای بود شبیه به نیمکت که توسط نقشه‌برداران بر سطحی سخت نقش بسته می‌شد و نقطه‌ای را نشان می‌داد که به دقت اندازه‌گیری شده بود و ارتفاع نقاط دیگر بر مبنای آن سنجیده می‌شد. امروزه بنچ‌مارکینگ به این معنا به کار برده می‌شود: هر چیزی که به دقت اندازه‌گیری شده باشد و چیزهای مشابه دیگر را با آن بسنجند (فرنچ و ساورد، ۱۹۸۴).

اگر بنچ‌مارکینگ را مقایسه عملکرد یکی از اجزای شرکت (کارمند، واحد، بخش و...) با سایر شرکت‌ها و تعیین میزان اختلاف بین آن جزء مد نظر از شرکت با شرکت‌ها دیگر و تعیین عوامل مؤثر بر عملکرد آن جزء تعریف کرده است (اگر، ۱۹۹۵: ۷۵).

سو، بنچ‌مارکینگ را فرایند بهبودی می‌داند که از طریق این فرایند هر سازمان عملکردش را با عملکرد سازمان‌های هم‌نوع یا غیرهم‌نوع مقایسه می‌کند و از چگونگی دستیابی آنها به چنین سطوح بالایی آگاه می‌شود و این اطلاعات را برای بهبود عملکرد خویش به کار می‌برد (سو، ۱۹۹۸: ۱۲).

در تعریف اون و همکارش، بنچ‌مارکینگ فرایند مداومی است برای ارزیابی و مقایسه فرایندهای تجاری به کاررفته در سازمانی با سایر سازمان‌های پیشروی صنعت در سراسر جهان

است و هدف آن کسب اطلاعاتی است که به پیشرفت مداوم سازمان کمک می‌کند (اون و پاتریشیا، ۱۹۹۹: ۱۲).

به عقیده کین و آلن (۱۹۹۵: ۵۶)، پنج‌مارکینگ عبارت است از اصلاح عملکرد شرکت از طریق مقایسه عملکرد آن با شرکت دیگری که بهترین عملکرد را در حوزه کاری خود دارد. پاتاکی و همکارانش پنج‌مارکینگ را جست‌وجو برای دستیابی به بهترین شیوه‌های عمل، مقایسه شیوه‌های عمل سازمان خویش با این بهترین شیوه‌های عمل شناسایی شده و در نهایت استفاده از نتایج به دست آمده در جهت بهبود شیوه‌های عمل سازمان خویش تعریف کرده است (پاتاکی، ومت، بارکانی و کوزکا، ۱۹۹۸).

کامپتون (۱۹۹۷) پنج‌مارکینگ را جست‌وجوی مدیران برای کشف و شناسایی شیوه‌های عمل و کاری تعریف می‌کند که بهترین شیوه‌های عمل و کار شناخته شده‌اند، صرف نظر از صنعتی که در آن مشغول فعالیت‌اند یا صرف نظر از محصولاتی که تولید می‌کنند (کامپتون، ۱۹۹۷: ۲۳).

پنج‌مارکینگ عبارت است از بررسی و جست‌وجوی مداوم و یادگیری ناشی از تجربه که سبب می‌شود افراد و سازمان‌ها به کشف و شناسایی بهترین شیوه‌های عمل در صنعت بپردازند، نتایج به دست آمده از این کشف و شناسایی را تجزیه و تحلیل کنند، بر مبنای این تجزیه و تحلیل تصمیم بگیرند و در نهایت تصمیم‌ها را اجرا کنند (هاروارد بیزنس ریویو، ۱۹۹۸: ۸۸).

به نظر پتلینگر (۱۹۹۶)، پنج‌مارکینگ عبارت است از شناسایی و بررسی نقش‌ها و وظایف کلیدی سایر سازمان‌ها و استقرار اهداف عملکردی مناسب در رابطه با نقش‌ها و وظایف کلیدی شناسایی شده که این اهداف، به منزله راهنمای عمل کل سازمان ایفای نقش می‌کنند.

روستاداس (۱۹۹۵) پنج‌مارکینگ را فرایندی مداوم و پیوسته می‌داند که طی آن خدمات، به ویژه فرایندها و روش‌های انجام کار، در چند شرکت با هم مقایسه می‌شوند. با مشاهده تفاوت بین عملکرد شرکت‌ها و بیان دلایل این تفاوت‌ها می‌توان تغییراتی در راستای بهبود شرکت ایجاد کرد.

در تعاریف مطرح شده، از جنبه‌های گوناگون به پنج‌مارکینگ نگریسته شده است، اما همه آنها نکات مشترکی دارند که اجزا یا عناصر پنج‌مارکینگ نامیده می‌شوند و عبارت‌اند از:

- کمبودها و ضعف‌های ادارک شده در فرد یا سازمان. مادامی که فرد یا سازمان احساس نیاز نکند، برای استفاده از پنج‌مارکینگ دست به اقدام نمی‌زند. این احساس نیاز در واقع همان کمبودها و ضعف‌های فرد یا سازمان است؛
- بهره‌مندی از فرد یا سازمانی (افراد یا سازمان‌هایی) که برای کمبودها و ضعف‌های ادراک شده، شیوه‌های عملکرد عالی دارند. این افراد یا سازمان‌ها باید شناسایی شوند؛

- مقایسه شیوه‌های عملکرد خویش با شیوه‌های عملکرد افراد یا سازمان‌هایی که در صنعت مد نظر پیشرو هستند؛
- توانایی یادگیری از افراد یا سازمان‌های پیشرو برای رفع کمبودها و ضعف‌ها. این جزء از بهینه‌کاوی بر یادگیری از افراد و سازمان‌ها تأکید دارد؛
- تکرارپذیر بودن فرایند بنچ‌مارکینگ؛
- بنچ‌مارکینگ ابزار و روش است، نه هدف. از بنچ‌مارکینگ به‌مثابه ابزاری برای یادگیری از توانایی‌های سایر افراد و سازمان‌ها، به‌منظور رفع مسائل و مشکلات فرد یا سازمان استفاده می‌شود.

گاهی بنچ‌مارکینگ را «بنچ‌مارکینگ بهترین شیوه عمل» نیز می‌نامند و آن را چنین تعریف می‌کنند: جست‌وجو برای پی‌بردن به بهترین شیوه‌های عمل در سازمان‌هایی که در زمینه فعالیتشان، بهترین سازمان شناخته شده‌اند و یادگرفتن از این سازمان‌ها (کلارک و گارسید، ۱۹۹۷). اصل مهم و شایان توجهی که باید در بنچ‌مارکینگ در نظر گرفته شود این است که هر سازمان برای دستیابی به رشد و توسعه باید بتواند عملکرد جاری خویش را با عملکرد سازمان‌های دیگر و همچنین با عملکرد قبلی خویش مقایسه کند؛ البته برای مقایسه عملکردها باید آنها ابتدا اندازه‌گیری شوند. هدف از بنچ‌مارکینگ این است که فرد یا شرکت از بهترین شیوه‌های عمل استفاده کند و در حوزه کاری خویش به بهترین تبدیل شود. به همین دلیل است که بنچ‌مارکینگ را جست‌وجو برای یافتن افراد و سازمان‌هایی تعریف می‌کنند که در حوزه کاری‌شان بهترین‌اند.

در بنچ‌مارکینگ معمولاً به‌دنبال شناسایی و تشخیص بهترین شیوه‌های عمل در حوزه‌هایی از کسب‌وکاریم که عوامل حیاتی موفقیت باید در راستای ایجاد رضایت مشتری به‌کار گرفته شوند (سدلر، ۱۹۹۴: ۶۶). با استفاده از بنچ‌مارکینگ می‌توان اهداف عملکردی عمده را هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی تعیین کرد (جری و شولز، ۱۹۹۵: ۹۹).

در صنعت رایانه نیز می‌توان از بنچ‌مارکینگ کمک گرفت. در این زمینه از برنامه‌های بنچ‌مارکینگ برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف ساده رایانه استفاده می‌شود. وظایفی مانند جمع‌بستن ارقام زیاد یا بازیابی داده‌ها از حافظه رایانه. در اینجا از بنچ‌مارکینگ برای اندازه‌گیری آنچه رایانه انجام می‌دهد و سرعتی که دارد، استفاده می‌شود (انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۱۹۹۰).

### ضرورت و اهمیت بنچ‌مارکینگ

محیط پرنوسان و در حال تغییر کسب‌وکار، مدیران و پژوهشگران را برای ابداع شیوه‌های جدید برای پیش‌بینی حوادث و تغییرات احتمالی آینده سازمان، ادامه حیات سازمان و انطباق بهتر و

مداوم با محیط، به تکاپو واداشته است. در این زمینه یادگیری سازمانی، مفهومی که سبب ارتقای دائم توان انطباق سازمان‌ها با محیط و پیشرفت آنها می‌شود، فکر و ذهن مدیران و اندیشمندان مدیران را به خود مشغول کرده است. مدیران و پژوهشگران به دنبال این هستند که در دنیای پرپروسان کسب‌وکار، حیات سازمان‌ها را از طریق بالابردن توان یادگیری آنها تضمین کنند (گوه و ریچارد، ۱۹۹۷). یادگیری در سه سطح فرد، تیم و واحدهای مختلف سازمان، به دو صورت در سازمان رخ می‌دهد:

الف) یادگیری مستقیم: در این یادگیری، فرد، تیم یا واحدهای مختلف سازمانی، از طریق تجربه و آزمون و خطا یاد می‌گیرند.

ب) یادگیری از دیگران یا یادگیری غیرمستقیم: در این یادگیری، فرد، تیم یا واحدهای مختلف سازمان، از تجربه‌های دیگران استفاده می‌کنند که این درست مفهوم پنج‌مارکینگ است (یانگ، ۱۹۹۷: ۶۶).

### تاریخچه پنج‌مارکینگ

اغلب ما با دیدارهای دهه‌های شصت و هفتاد میلادی ژاپنی‌ها از شرکت‌های آمریکایی آشنا هستیم. در آن سال‌ها، طی مدت زمان کوتاهی که ژاپنی‌ها از شرکت‌های آمریکایی بازدید کردند و به کشور خود بازگشتند، شیوه‌های عملکردی را که در آمریکا دیده بودند، در کشور خود به اجرا درآوردند و امور سازمان‌ها را بهبود بخشیدند. حال این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان یادگیری را بین سازمان‌ها و فرهنگ‌های متفاوت با چنین کارایی و سرعتی انتقال داد و آن را به اجرا گذاشت. ژاپنی‌ها راهبردهای زیر را طی فرایند پنج‌مارکینگ توسعه دادند و آنها را به کار بردند (سو، ۱۹۹۸: ۱۵۶):

- به صورت تیم‌هایی درآمدند؛ به نحوی که توانستند با چشم‌ها و ذهن‌های زیادی، روش‌ها و فرایندهای کاری را بررسی کنند؛
- قبل از اینکه اعمال دیگران را مشاهده کنند، کاملاً با فعالیت‌هایشان آشنا بودند. آنها باور داشتند که فقط با این درک که چه چیزی، چگونه، چه وقت، به دست چه کسی و چرا انجام می‌شود، می‌توانند عملکرد دیگران را بررسی کنند؛
- معیارها و اهدافشان را درک کردند، بنابراین توانستند سؤال‌های صحیحی بدین شرح مطرح کنند: ۱. هر فرایند چند ساعت یا چند روز زمان لازم دارد؟ ۲. این فرایند چگونه اجرا می‌شود؟ ۳. چه کسی بهترین تجهیزات را برای این کار فراهم می‌کند؟ ۴. چند ساعت آموزش نیاز دارد؟ ۵. هزینه آن چقدر است؟

- آنها تمام سازمان را در اجرای درس‌هایی که یاد گرفته بودند، مشارکت دادند. مدیران و کارگران تحت تأثیر مستقیم تغییراتی قرار گرفتند که در نتیجه بنچ‌مارکینگ آموزش دیدند.

در آمریکا، بنچ‌مارکینگ در اوایل دهه هشتاد توسعه یافت؛ هنگامی که رقابت جهانی، صنایع آمریکایی را مجبور به یافتن روش‌هایی برای بهبود سریع محصولات و خدمات کرد. در آن زمان، مدیریت کیفیت با سرعت فراگیر می‌شد و مدیران را با اصول، ابزارها و روش‌های تجزیه و تحلیل شیوه کار تجهیز می‌کرد. کمابیش هر ۵۰۰ شرکتی که مجله فورچون نام می‌برد، دست‌کم یک پروژه بنچ‌مارکینگ را به اجرا درآورده بودند. در سال ۱۹۸۹، کمیسیون بهره‌وری مؤسسه تکنولوژی ماساچوست گزارش داد: «ویژگی مشترک همه شرکت‌های آمریکایی که به بهترین شکل به آن عمل می‌کنند، تأکید بر بنچ‌مارکینگ است؛ یعنی مقایسه عملکردشان با شرکت‌هایی پیشرو در سطح دنیا، برای دستیابی به توسعه و اندازه‌گیری میزان موفقیت» (هاروارد بیزنس ریویو، ۱۹۹۸: ۷۲).

بنچ‌مارکینگ، آن‌گونه که امروز شناخته شده است، در دهه هفتاد در ایالات متحده توسعه یافت. بنچ‌مارکینگ ابتدا توسط شرکت‌هایی توسعه یافت که در محیط صنعتی فعالیت می‌کردند. در سال‌های اخیر، نهادها و سازمان‌های حکومتی، بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها به ارزش بنچ‌مارکینگ پی بردند و برای بهبود فرایندهای کاری و سیستم‌ها از آن استفاده کردند.

نخستین شرکتی که از روش بنچ‌مارکینگ استفاده کرد، شرکت زیراکس بود. البته شرکت زیراکس این روش را بنچ‌مارکینگ رقابتی نامید. بنچ‌مارکینگ رقابتی عبارت است از اندازه‌گیری عملکرد شرکتی در مقایسه با شرکت‌هایی که در همان صنعت عملکرد عالی دارند. در بنچ‌مارکینگ رقابتی به بررسی و مطالعه رقیب پرداخته می‌شود. زیراکس، ابداع‌کننده بنچ‌مارکینگ رقابتی، این روش را برای بهینه‌کردن رویه‌های دریافت صورت‌حساب‌ها، انبارداری و تولید خودکار به کار برد (هاروارد بیزنس ریویو، ۱۹۹۸: ۷۸). در سال ۱۹۷۹ شوک شدیدی به شرکت زیراکس وارد شد و این زمانی بود که شرکت «کانن»، رقیب زیراکس، دستگاهی را برای کپی در اندازه متوسط به بازار عرضه کرد. قیمت خرده‌فروشی این دستگاه از هزینه تولید زیراکس پایین‌تر بود. بررسی‌ها نشان می‌داد شرکت کانن نسبت به زیراکس کارایی بیشتری داشت. برای پاسخ به وضعیت جدید، شرکت زیراکس به چرخش موفق دست زد؛ ضمن بررسی شرکت کانن در این زمینه که در کنار کاهش هزینه، چگونه عملکرد کارایی دارد، به بررسی این موضوع پرداخت که سایر شرکت‌ها چگونه وظایف خاصی را انجام می‌دهند. در نتیجه مطالعه و بررسی،

زیراکس توانست هزینه‌های شرکتش را ۱۰ درصد کاهش دهد (رایت، پینگل، چارلز و کرول و پارنل، ۱۹۹۴: ۲۱۲). بین ۳ تا ۵ درصد از این کاهش در هزینه‌ها، به‌طور مستقیم به استفاده از بنچ‌مارکینگ نسبت داده شد. این اولین بار بود که از بنچ‌مارکینگ در آمریکا اجرا شد و توجه زیادی را به خود جلب کرد (ویک و لئون، ۱۹۹۳: ۸۲).

### فرایند بنچ‌مارکینگ

بنچ‌مارکینگ چند مرحله را دربرمی‌گیرد که عبارت‌اند از:

**الف) شناسایی و تشخیص حوزه یا حوزه‌های عملیاتی که باید بنچ‌مارکینگ شوند.** این حوزه‌ها، حوزه‌هایی هستند که به اصلاح و بهبود نیاز دارند. در این مرحله فرد، گروه یا سازمان، باید به درک فرایندهای کاری خود بپردازد (اون و پاتریشیا، ۱۹۹۹: ۱۴۳)؛ یعنی فعالیت‌ها و وظایفی که در سازمان به بهبود نیاز دارند را شناسایی و تعیین کند (سو، ۱۹۹۸: ۱۱۹). فرایند اجرای بنچ‌مارکینگ با شناسایی پروژه‌ها، برنامه‌ها یا وظایفی آغاز می‌شود که برای موفقیت سازمان اهمیت دارند و سازمان برای آنها هزینه گزافی را متحمل می‌شود یا پیامدهای آن برای دستیابی به مأموریت کلی سازمان کمک زیادی می‌کند (رایت و همکاران، ۱۹۹۴: ۲۳۱).

در آغاز فرایند بنچ‌مارکینگ، باید سؤال‌های زیر مطرح شود (کامپتون، ۱۹۹۷: ۸۹):

۱. کدام فعالیت باید ارزیابی شود؟ برای مثال، آیا تمرکز و تأکید بر رقابتی‌بودن محصول است یا بر فرایند تولید.

۲. چه معیارها و شاخص‌های خاصی را می‌توان شناسایی کرد که بتوانند در اندازه‌گیری میزان اثربخشی فعالیت‌ها مفید باشند؟

۳. کدام شرکت یا شرکت‌هایی برای مقایسه انتخاب خواهند شد؟ کدام شرکت یا شرکت‌ها - برای هر فعالیت خاص - پیشروان مطرح سطح جهان‌اند؟

۴. آیا فقط باید بر شرکت‌های هم‌صنعت تمرکز کرد یا عملکرد شرکت‌های صنایع متفاوت را نیز در نظر گرفت؟

علاوه‌بر این باید مشخص شود سازمان به چه مهارت‌هایی برای موفقیت در آینده معین

(برای مثال ۲ تا ۳) نیاز دارد (ویک و لئون، ۱۹۹۳: ۱۳۶).

**ب) بهترین را شناسایی کنید.** مطالعه و بررسی فرد، شرکت یا تیمی که عملکرد متوسطی در صنعت دارد، وقت و هزینه را هدر می‌دهد؛ ضمن آنکه سطح توقعات و انتظارات افراد و سازمان را پایین می‌آورد. فرد یا سازمان انتخاب‌شده باید به‌گونه‌ای باشد که انتظارات و توانایی‌های فردی و



سازمانی را افزایش دهد (ویک و لئون، ۱۹۹۳: ۱۴۲). در این مرحله باید نکات زیر را مد نظر قرار داد:

۱. فقط بر سازمان‌های مشابه تمرکز نکرد، بلکه باید به سازمان‌هایی که در زمینه‌های متفاوت فعالیت می‌کنند نیز توجه کرد؛
۲. در انتقال و اجرای اعمال و فعالیت‌های بنچ‌مارکینگ شده باید به توانایی‌ها و ضعف‌های سازمانی نیز توجه شود؛
۳. بنچ‌مارکینگ باید خلاقانه اجرا شود، نه اینکه صرفاً عملی تقلیدی باشد؛
۴. بنچ‌مارکینگ باید فعالیتی آگاهانه و مداوم باشد نه تلاشی کورکورانه و از سر ناامیدی و زودگذر (نیکلسون، ۱۹۹۹).

برای شناسایی و ارزیابی قابلیت‌های هر سازمانی، مدیران باید هم وسعت و هم ژرفای دید داشته باشند و از جنبه‌های گوناگون به موضوعات نگاه کنند. منتقدبودن و انتقادپذیری همزمان به همراه عینیت‌گرایی، با ایجاد معیارهایی کمیت‌پذیر و کمی برای ارزیابی عملکرد، مقایسه سازمان را با سازمان‌های دیگر امکان‌پذیر می‌کند. در سازمان‌های بزرگی که بخش‌های مجزا و خدمات‌رسانی مشابهی دارند، می‌توان بین بخش‌های داخلی سازمان و به‌صورت داخلی به مقایسه پرداخت (کات و موری، ۲۰۰۱: ۱۳۲).

پس از یافتن و مشخص کردن شریک یا شرکای بنچ‌مارکینگ، ممکن است با آنها قرارداد بسته شود و بر اساس قرارداد، فرایند بنچ‌مارکینگ ادامه یابد (پاتاکی و ومت و بارکانی و کوزکا، ۱۹۹۸). اغلب شرکت‌های آمریکایی برای اجرای بنچ‌مارکینگ، پیش از آنکه بر خارج از سازمان تمرکز کنند، به داخل سازمان توجه می‌کنند و بدین ترتیب عملیات سازمانشان را محرمانه نگه می‌دارند. مسائل و مشکلات صنعت خودروسازی ایالات متحده آمریکا در دهه‌های هفتاد و هشتاد میلادی که تنزل مقام و موقعیت شرکت آی.بی.ام و جنرال موتورز را در پی داشت، سبب شد شرکت‌های داخلی ایالات متحده آمریکا، ظرفیت و قابلیت رشد رقبای کاری و تازه‌واردان به صنعت خودروسازی را پایین ارزیابی کنند. این رویداد از ترکیب دلایلی چون درون‌گرایی، رازداری و پرده‌پوشی و کوتاه‌بینی نشئت گرفته است. بسیاری از شرکت‌های آمریکایی با این دیدگاه که «اینجا اختراع نشده است، پس ما به آموختن از آنها نیازی نداریم»، بسیار آسیب دیدند. با اجرای بنچ‌مارکینگ، شرکت‌ها عکس دیدگاه یادشده می‌اندیشند و از شرکت‌هایی می‌آموزند که در زمینه کاری از آنها بهترند (کین و الن، ۱۹۹۵: ۸۸).

**پ) گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات برای تعیین ویژگی‌های فعالیت و فرایند منتخب.** در این مرحله با شرکت‌ها یا افراد مشخص شده ارتباط برقرار می‌شود، فرد یا افراد

ملاقات می‌شوند یا از سازمان بازدید به عمل می‌آید و از طریق گفت‌وگو با مدیران و کارکنان، اطلاعات دست اول گردآوری می‌شود. برای ارزیابی فعالیت‌ها و بهترین شیوه‌های عمل می‌توان هم از روش‌های کمی و هم از روش‌های کیفی بهره برد (کات و موری، ۲۰۰۱: ۱۳۳). اطلاعات باید درباره عوامل اصلی موفقیت گردآوری شود. عوامل اصلی موفقیت وظیفه‌ها یا خصیصه‌هایی است که باید به آنها توجه شود؛ زیرا به شدت بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (کلارک و گارسید، ۱۹۹۷). معیارهای متعدد و گوناگونی در بنچ‌مارکینگ به کار می‌رود. در بعضی از صنایع بر تعداد اندکی از خصوصیت‌های عملیاتی تمرکز می‌شود؛ در حالی که در صنایع دیگر، دامنه وسیعی از معیارها مد نظر قرار می‌گیرد. گاهی معیارهایی که عملکرد سیستمی را تشریح می‌کنند، ممکن است مشخص و برجسته باشند؛ در حالی که در موقعیت‌های دیگر، معمول این است که عملکرد خرده‌سیستم‌های سیستم اصلی بررسی و تشریح شوند. بعضی از پارامترها ممکن است به آسانی به دست آیند؛ در حالی که بعضی از پارامترها بر اساس اطلاعات محدودی ارزیابی می‌شوند (کامپتون، ۱۹۹۷: ۲۳).

**ت) تعیین شکاف عملکرد مشاهده‌شده بین خود یا سازمان با فرد یا سازمان منتخب.**  
در این مرحله اندازه شکاف محاسبه می‌شود و مشخص می‌شود از آنچه کشف شده و اطلاعاتی که به دست آمده، چگونه می‌توان استفاده کرد. برای پرکردن و از بین بردن شکاف، باید به مطالعه و بررسی دقیق آنچه مشاهده شده، پرداخته شود. باید مشخص شود چه رویه‌ها یا ایده‌هایی را می‌توان برای بهبود عملیات خود یا سازمان به کار برد (ویک و لئون، ۱۹۹۳: ۸۲).

**ث) اقدامات مرحله‌ای برای پرکردن شکاف.** اگر از مطالعات بنچ‌مارکینگ برای تغییر فکر سازمان استفاده نشود، از ارزش این مطالعات کاسته می‌شود. برنامه‌های عملی تعیین شده باید فرصتی را فراهم آورد که به تغییرات اساسی و واقعی در سازمان منجر شود (کامپتون، ۱۹۹۷: ۶۹). در این مرحله باید اقدامات و فعالیت‌های زیر به نحو احسن اجرا شود (اون و پاتریشیا، ۱۹۹۹: ۱۲):

۱. تعیین معیارها و سطح‌های مناسب برای یافتن بهترین شیوه‌های عملکرد؛ به گونه‌ای که بتوان بهترین شیوه‌های عملکرد را به کمک آنها ارزیابی کرد؛
۲. انتقال و درونی‌سازی بهترین معیارها و شیوه‌های عملکرد در سازمان و گرفتن پذیرش از کارکنان و مدیران؛
۳. اجرای برنامه‌هایی برای دستیابی به سطوح عملکردی تعیین شده؛
۴. هماهنگی کامل بین بهترین شیوه‌های عملکرد و سایر اجزای سازمان.

از آنجاکه سازمان پیشرو در صنعت، لزوماً در تمام حوزه‌ها و زمینه‌های عملکردی پیشرو و موفق نیست، توصیه می‌شود بنچ‌مارکینگ برای همه رقبا و شرکت‌ها اجرا شود؛ زیرا هر یک از این سازمان‌ها، در بخش‌ها و حوزه‌های خاصی از عملکرد عالی برخوردارند. افزون بر این، بعضی از فعالیت‌ها فقط مختص به صنعتی خاص نیست، توصیه می‌شود فعالیت و فرایند مد نظر در مقایسه با بهترین سازمان‌ها و شرکت‌ها بنچ‌مارکینگ شود، حتی اگر شرکت یا سازمان پیشرو صنعت مشابهی نداشته باشد.

### طبقه‌بندی بنچ‌مارکینگ

طبقه‌بندی‌های مختلفی از بنچ‌مارکینگ به عمل آمده است و در این زمینه توافق نظری وجود ندارد؛ حتی برای معنا و مفهوم انواع بنچ‌مارکینگ نظر یکسانی دیده نمی‌شود. تمام نظرهای ارائه شده درباره طبقه‌بندی بنچ‌مارکینگ، از دو بعد به بررسی موضوع پرداخته‌اند:

الف) موضوع بنچ‌مارکینگ (چه چیزی باید بنچ‌مارکینگ شود). بر اساس اینکه چه چیزی بنچ‌مارک می‌شود، بنچ‌مارکینگ به دسته‌های زیر طبقه‌بندی می‌شود (روستاداس، ۱۹۹۵: ۱۱):

۱. مهندسی معکوس و انواع مختلف آن؛
۲. بنچ‌مارکینگ راهبردی؛
۳. بنچ‌مارکینگ عملکردی: مقایسه سطوح عملکردی با «بهترین»؛
۴. بنچ‌مارکینگ فرایندی: تشخیص اینکه چرا بعضی از سازمان‌ها بهترند. بر این تأکید می‌شود که چه اقدامات و روش‌های دیگری موجب شده است سازمان‌ها به سطوح بالایی عملکرد دست یابند؛
۵. بنچ‌مارکینگ استراتژیک: به مقایسه تصمیم‌های استراتژیک شرکت‌ها می‌پردازد.

ب) شریک بنچ‌مارکینگ (با همکاری چه شرکت یا سازمانی پروژه بنچ‌مارکینگ اجرا شود) (پاتاکی و همکاران، ۱۹۹۸). بر اساس اینکه چه شرکتی شریک بنچ‌مارکینگ انتخاب می‌شود، بنچ‌مارکینگ به دو دسته زیر طبقه‌بندی می‌شود:

۱. بنچ‌مارکینگ داخلی (درون‌سازمانی):<sup>۱</sup> واحدهای دیگر در داخل شرکت برای شریک در نظر گرفته می‌شود. در این نوع بنچ‌مارکینگ، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از شعبه‌های خودشان و شرکت‌هایی که خواهرخوانده<sup>۲</sup> آنها هستند، آموزش ببینند که خود به دو دسته زیر تقسیم می‌شود:

---

1. Internal benchmarking  
2. Sister companies

الف) بنچ مارکینگ مرتبط با شرکت<sup>۱</sup>: در درون یک شرکت می توان فرایندهای مشابه را با هم مقایسه کرد؛

ب) بنچ مارکینگ مرتبط با تراست<sup>۲</sup>: مقایسه چند کارخانه در داخل یک شرکت بزرگ.

۲. بنچ مارکینگ برون سازمانی: بنچ مارکینگ برون سازمانی نیز به چهار دسته زیر طبقه بندی

می شود:

- بنچ مارکینگ رقابتی<sup>۳</sup>: در این نوع، رقبا شریک در نظر گرفته می شوند. به این نوع بنچ مارکینگ، بنچ مارکینگ سازگار (درون صنعت) نیز می گویند که تجزیه و تحلیل رقابت (بنچ مارکینگ مرتبط با رقابت) و تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از فعالیت های جاری و بعدی رقبا را شامل می شود (روستاداس، ۱۹۹۵: ۱۱)؛
- بنچ مارکینگ عام<sup>۴</sup>: در این نوع بی آنکه به صنعت توجه شود، شرکا انتخاب می شوند؛ گاهی با عنوان بنچ مارکینگ همکاری - همراهی (خارج از صنعت) از آن نام می برند. این نوع بنچ مارکینگ به دنبال یافتن طیف وسیعی از صنایع جدید و اعمال نوآورانه و مستقل از شرکت و صنعت است. هدف این نوع بنچ مارکینگ، یافتن بهترین بهترین فعالیت ها و استفاده نوآورانه از آنها برای بهبود فعالیت های داخل سازمان است (روستاداس، ۱۹۹۵: ۱۱)؛
- بنچ مارکینگ مرتبط با رشته<sup>۵</sup>: این بنچ مارکینگ از مقایسه ساده دو شرکت فراتر می رود و بر جست و جوی روندها تمرکز می کند و به بررسی وظیفه معین در صنعتی خاص می پردازد؛ از این رو فقط یک شرکت معین در نظر گرفته نمی شود و به بررسی گروهی از شرکت ها پرداخته می شود؛
- بنچ مارکینگ ارتباطی<sup>۶</sup>: یکی از روش های انتخاب شریک، شرکت هایی هستند که در بنچ مارکینگ قبلی به منزله شریک با آنها ارتباط برقرار شده است. رویکردهایی که برای بنچ مارکینگ معرفی شده اند، به دو دسته رویکردهای پارامتریک یا رگرسیون و رویکردهای ناپارامتریک تقسیم می شوند (برنز، کلودا و کریستف، ۱۹۹۷) که در این مطالعه به آنها پرداخته نمی شود.

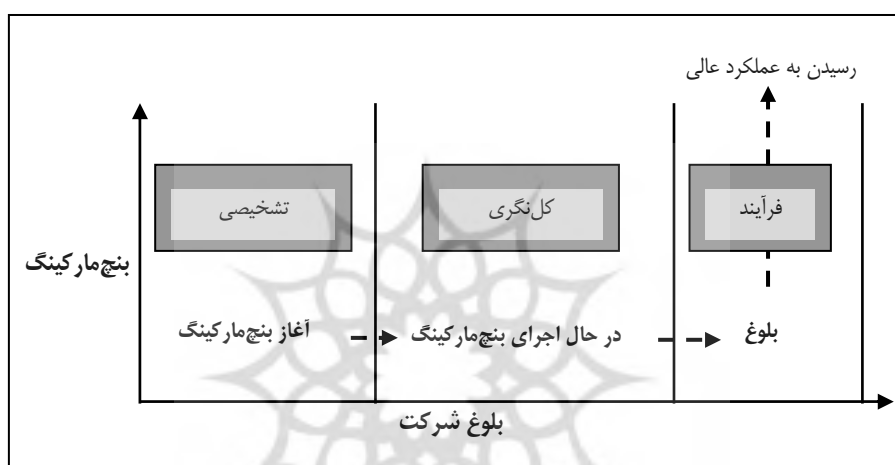
---

1. Plant related benchmarking  
 2. Trust related benchmarking  
 3. Competitive benchmarking  
 4. Generic benchmarking  
 5. Branch Related benchmarking  
 6. Relationship benchmarking

## سطوح بنچ‌مارکینگ

### الف) بنچ‌مارکینگ در سطح مؤسسه

در مؤسسه، بنچ‌مارکینگ ابزاری است برای حمایت و پشتیبانی از راهبردهای مدیریت. این سطح از بنچ‌مارکینگ برای بهبود و توسعه مستمر فرایندهای سازمان و مدیریت به کار گرفته می‌شود؛ از این رو به افزایش توان رقابتی سازمان منجر می‌شود. استفاده از بنچ‌مارکینگ در سطح مؤسسه مراحل را دربرمی‌گیرد که در شکل ۱ آنها را به نمایش گذاشته است.



شکل ۱. سطوح بنچ‌مارکینگ

مرحله اول؛ مؤسسه ابتدا از بنچ‌مارکینگ تشخیصی برای جست‌وجو و بررسی عملکرد نسبی وظایف مختلف در مؤسسه استفاده می‌کند. مرحله تشخیص در زمان کوتاهی انجام می‌شود. اطلاعات این مرحله اغلب از طریق پرسشنامه به دست می‌آید. در این پرسشنامه از مدیران درخواست می‌شود مؤسسه مد نظر را در مقایسه با معیاری معین درجه‌بندی کنند. مرحله دوم؛ در مرحله دوم یا بنچ‌مارکینگ کل‌نگر، کلیت کسب‌وکار تجزیه و تحلیل می‌شود. در این مرحله، تمام زوایا و حوزه کسب‌وکار به طور دقیق و عمیق‌تر از مرحله تشخیص، بررسی و ارزیابی می‌شود.

مرحله سوم؛ در مرحله سوم یا مرحله بلوغ، مؤسسه به بنچ‌مارکینگ فرایند دست می‌زند. این مرحله برای جست‌وجوی راه‌های بهبود، بر فرایندهای ویژه‌ای تمرکز می‌کند که بتواند عملکرد مؤسسه را در سطح عالی جهان قرار دهد. بنچ‌مارکینگ فرایند به کمک تیم‌های پروژه‌ای اجرا می‌شود. در گام اول فرایند یا مجموعه‌ای از فرایندهای مربوطی که باید مطالعه و بررسی شوند،

مشخص می‌شود؛ در گام دوم شریکی برای بنچ‌مارکینگ شناسایی می‌شود که از عملکرد عالی و برتر در زمینه فرایند یا فرایندهای مد نظر برخوردار است و در گام سوم به بررسی و مطالعه فرایندهایی پرداخته می‌شود که در شریک بنچ‌مارکینگ باید انجام گیرد.

### ب) بنچ‌مارکینگ در سطح بخش عمومی

بنچ‌مارکینگ در بخش عمومی همان مراحل را دربرمی‌گیرد که برای بنچ‌مارکینگ در سطح مؤسسه گفته شد؛ یعنی با تشخیص آغاز می‌شود، با کل‌نگری ادامه می‌یابد و به بنچ‌مارکینگ فرایند می‌رسد. به هر حال، اهداف و مقاصد سازمان در بخش عمومی با اهداف و مقاصد کلی شرکت تفاوت دارد؛ به همین دلیل باید به شناسایی و تعیین شاخص‌ها و معیارهای مناسب در بخش عمومی توجه بیشتری کرد. در بنچ‌مارکینگ بخش عمومی ممکن است هم از روش بالا به پایین و هم از روش پایین به بالا استفاده شود. در روش از بالا به پایین، برای آغاز بنچ‌مارکینگ از قدرت مرکزی تصمیم‌گیری می‌شود. در روش از پایین به بالا، سازمان‌های بخش عمومی، ابتکار عمل در زمینه ایجاد و توسعه بنچ‌مارکینگ را خودشان در دست می‌گیرند. با وجود این، حمایت قدرت مرکزی برای موفقیت فعالیت بنچ‌مارکینگ اهمیت حیاتی دارد.

### ج) بنچ‌مارکینگ در سطح وضعیت ساختاری

از بنچ‌مارکینگ می‌توان برای بهبود فرایند سیاست‌گذاری توسط صاحب‌منصبان بخش عمومی استفاده کرد. این بنچ‌مارکینگ شامل تشخیص فرایندهای اصلی وضعیت و ساختار اقتصاد و جامعه است. کشورهایی مثل هلند، دانمارک و انگلیس، از فرایند بنچ‌مارکینگ در سطح وضعیت ساختاری استفاده کرده‌اند.

### د) بنچ‌مارکینگ در سطوح بخشی (صنعت)

این بنچ‌مارکینگ در واقع گسترش یافته بنچ‌مارکینگ در سطح مؤسسه است. در این نوع بنچ‌مارکینگ تعدادی از اصول مطرح در سطح بنچ‌مارکینگ مؤسسه را می‌توان برای مجموعه‌ای از مؤسسه‌ها که صنعتی خاصی را شکل می‌دهند، به کار برد. بنچ‌مارکینگ بخشی بر آن دسته عوامل رقابتی شدن تمرکز می‌کند که به صنعت معین و خاصی اختصاص دارد.

سطوح بنچ‌مارکینگ را می‌توان از دیدگاه دیگری به شرح جدول ۱ نشان داد (کلمنشیتر و

کورین، ۲۰۰۶).

جدول ۱. سطوح بنچ‌مارکینگ

سطح	عنوان	عناصر
۱	خودارزیابی <sup>۱</sup>	اندازه‌گیری عملکرد سازمان خویش در طول زمان.
۲	مقایسه <sup>۲</sup>	مقایسه عملکرد سازمان با اطلاعات به‌دست‌آمده از پایگاه‌های اطلاعاتی گوناگون بر اساس معیارهای و ارزش‌های سازمان. شناسایی حوزه‌هایی که به بهبود نیاز دارند و شناسایی بهترین «استانداردها».
۳	مشارکت <sup>۳</sup>	همکاری با شرکای هم‌صنعت. تبادل اطلاعات محرمانه. یادگیری بهترین عمل و ابزارهای اجرا، پیاده‌سازی تغییرات لازم و ضروری. در حالت ایده‌آل، بنچ‌مارکینگ فعالیتی دوطرفه خواهد بود.

### مقایسه بنچ‌مارکینگ با نوآوری

از دیدگاه رفتار سازمانی، بنچ‌مارکینگ می‌تواند جایگزینی برای نوآوری محسوب شود؛ اگرچه در نهایت بنچ‌مارکینگ به‌مثابه محرک و نیروی پیش‌برنده نوآوری عمل می‌کند. شرکت‌هایی که راهبرد تحلیل‌گرانه دارند، از بنچ‌مارکینگ استفاده می‌کنند. با این حال، دو تفاوت عمده بنچ‌مارکینگ و نوآوری به شرح زیر است:

۱. به‌طور کلی بنچ‌مارکینگ فرایندی قیاسی است؛ در حالی که نوآوری عمدتاً استقرایی است. رویکرد کاملاً ساختار یافته‌ای که برای بنچ‌مارکینگ به‌کار برده می‌شود، می‌تواند نوآوری را در نطفه خفه کند. بنابراین فرایند طراحی محصول باید به نحوی اجرا شود که به تحرک و انگیزش در نوآوری بینجامد؛

۲. بنچ‌مارکینگ به‌ندرت فناوری یا شیوه جدیدی را دربرمی‌گیرد، اما نوآوری ممکن است فناوری یا شیوه‌های جدیدی را دربرداشته باشد (اوکونر، ۱۹۹۶: ۶۵).

### محدودیت‌های بنچ‌مارکینگ

- بنچ‌مارکینگ نمی‌تواند تشخیص دهد در آینده چه محصول یا فرایند جدیدی اختراع می‌شود؛
- بنچ‌مارکینگ نمی‌تواند ورود رقیب جدید به بازار را پیش‌بینی کند، اگرچه می‌تواند عملکرد رقیب تازه‌وارد را ارزیابی کند؛

1. Self-Assessment  
2. Comparison  
3. Partnering

- دستیابی به اطلاعات مهم درباره عملکرد شرکت رقیب ممکن است بسیار سخت و گاهی غیرممکن باشد (کامپتون، ۱۹۹۷: ۲۳).
۱. آیا می‌توان از پنج‌مارکینگ برای طراحی و تدوین مختصات محله سامان یافته در شهر تهران استفاده کرد؟
  ۲. چه حوزه یا حوزه‌هایی از عملیات را می‌توان با استفاده از پنج‌مارکینگ بهبود داد؟ باید بر وظایف تأکید شود یا فرایندهای انجام کار؟
  ۳. مختصات طراحی و تدوین محله سامان چیست؟
  ۴. برای مقایسه چه سازمان‌هایی مقایسه انتخاب شوند، سازمان‌های مشابه یا سازمان‌هایی در صنایع متفاوت؟
- برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، فرضیه خاصی مطرح نشده است؛ بنابراین برای پژوهش سؤال‌های ویژه‌ای مطرح شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از لحاظ هدف، از نوع توسعه‌ای - کاربردی است و بر اساس طرح پژوهشی اجرا شده است.

### روش گردآوری اطلاعات

اطلاعات این پژوهش از طریق روش‌های زیر جمع‌آوری شده است:

۱. بررسی اسناد و مدارک شهرداری مرکز و شهرداری‌های مناطق تهران؛
۲. بررسی مطالب در زمینه محله سامان یافته و مطالعات تطبیقی؛
۳. مصاحبه با کارشناسان و کارکنان شهرداری مرکز و شهرداری‌های مناطق تهران؛
۴. مصاحبه با مدیران، کارشناسان، صاحب‌نظران و کارکنان نواحی مختلف شهرداری تهران؛
۵. طراحی و توزیع پرسشنامه.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش دلفی و تحلیل محتوا استفاده شده است.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، نتایج زیر به دست آمده است:

۱. برای طراحی و تدوین مختصات محله سامان یافته شهر تهران، می‌توان از بنچ‌مارکینگ استفاده کرد؛
۲. در پاسخ به سؤال دوم پژوهش (چه حوزه یا حوزه‌هایی از عملیات را می‌توان با استفاده از بنچ‌مارکینگ بهبود داد؟ باید بر وظایف تأکید کرد یا فرایندهای انجام کار؟) باید هم بر وظایف و هم بر فرایندهای انجام کار تمرکز شود؛
۳. در پاسخ به سؤال سوم؛ باید شرکت‌هایی در همین صنعت – یعنی شهرداری – را برای مقایسه انتخاب کرد و از روشی به نام خواهرخواندگی بهره برد، به‌ویژه، خواهرخواندگی با شهرداری‌های بزرگ دنیا مانند نیویورک، لندن، توکیو و...؛
۴. مختصات طراحی و تدوین محله سامان یافته به شرح زیر آمده است:
  - شناسایی و تعیین بازیگران و فعالان اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و... در محله و شکل‌های مختلف، مشارکت و توجه به انتظارات آنان و همکاری با زیرمجموعه‌های مستقر در هر محله، مانند هیئت‌مدیره مدارس، شهرداری‌های محلی، باشگاه‌های خدماتی، سازمان‌های تجاری و بازرگانی و مؤسسه‌های آموزشی؛
  - ویژگی‌های فرهنگی، نهادی و کارکردی محله؛
  - تراکم جمعیت در محله؛
  - ساختار فعالیت‌های اقتصادی، حرفه‌ای، معاملاتی و تجارتي محله، شامل مهارت‌ها، مغازه‌ها و مشاغل ضروری در محله / تعداد مشاغل لازم در محله / تراکم مشاغل در محله / نسبت جمعیت به واحد صنفی / میزان مکمل بودن مشاغل / تخصصی بودن مشاغل؛
  - بیمارستان‌ها، آسایشگاه‌ها، کلینیک‌های پزشکی و درمانی و تأمین اجتماعی؛
  - سیستم اطلاعات ترافیک / سیستم حمل و نقل «خانه به محل کار» و خدمات و سیستم حمل و نقل عمومی (شبکه حمل و نقل)؛
  - نگهداری از امکانات محله، ساختمان‌ها و تأسیسات و نگهداری از بناهای مهم و نوسازی بناهای قدیمی؛
  - خدمات شهرداری مانند پیاده‌روها، آب و فاضلاب، راه‌ها، روشنایی خیابان‌ها، جدول‌کشی خیابان و پیاده‌روها؛

- تسهیلات اجتماعی و تفریحی مانند پارک‌ها، کتابخانه‌ها، صحنه‌های نمایش و فرهنگ‌سراها، مراکزی برای اجتماعات، ورزشگاه‌ها / فضاهای باز و پارک‌ها (پارک‌های محلی و بزرگ و وسیع) / تأسیسات تفریحی و ورزشی، فرهنگی و آموزشی و مکان‌های ورزشی و مراکز تفریحی و ورزشی بزرگ‌سالان؛
- زمین‌های بی‌استفاده در محله؛
- استفاده نابجا از زمین‌ها که سبب سروصدا، ترافیک و... می‌شود. برای نمونه ساخت مناطق مسکونی و صنعتی در مجاورت یکدیگر؛
- سازگاری برنامه‌های محله با برنامه‌های شهر و کشور؛
- ارتباط بین مناطق مسکونی و پارک‌ها، مدارس و مکان‌های دیگر؛
- ساختمان‌هایی با کاربرد تجاری / مسکونی / شهری و عمومی، شامل اداره‌ها و نهادهای حکومتی، مدرسه‌ها، مسجدها، کتابخانه‌ها، مراکز اجتماع، پارک‌ها و فضاهای باز / صنعت‌هایی که باید به کاربردهای کوچک و مستقلی محدود شوند و بتوانند خدمات و محصولات را با کمترین آلودگی ارائه و تولید کنند. کاربردهای صنعتی که مستلزم فراهم کردن مکان‌هایی برای انبار کالا و مواد اولیه، فرایند تولید، پردازش، مونتاژ، تعمیرات، عمده‌فروشی و کامیون‌داری است؛
- حمل‌ونقل عمومی، شامل ایستگاه‌های خدمات خودرو، فروش و خدمات وسایل نقلیه و خودرو، گاراژهای عمومی، هتل‌ها، هتل‌ها و رستوران‌ها؛
- فروشگاه‌های ویژه مانند فروشگاه اثاث منزل، ابزار و تجهیزات، فرش، مصالح ساختمانی، لوازم الکتریکی، فروشگاه‌های بزرگ و زنجیره‌ای و مراکز باغداری؛
- انبار کالاها و مواد اولیه بیرون از ساختمان و در محل عبور و اماکن عمومی؛
- مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه و زمین‌های مخصوص مدارس؛
- مکان‌هایی برای نیایش و ادای فرایض دینی (مساجد)؛
- میزان دسترسی افراد به مراکز اقتصادی، اداری، بازرگانی، شهری و...؛
- مشاغل مجازی (به حضور شهروندان در خارج از منزل نیازی ندارد) و غیرمجازی (حضور شهروندان در خارج از منزل ضروری است)؛
- جمع‌آوری و ساماندهی کارگران فصلی.

## References

- Aaker, David A. (1995). *Strategic Market Management*. John Wiley and Sons Inc.
- Burns, P., Cloda, J. & Christoph, R. (2005). The role of benchmarking for yardstick competition. *Utilities Policy*, 13(4): 302-309.
- Clarke, A. & Garsid, J. (1997). The Development of a Best practice Model for Change Management. *European Management Journal*, 15 (5): 537-545.
- Cutt, J. & Murray, Victor V. (2001). *Accountability and Effectiveness evaluation in non- Profit Organizations*. London: Rutledge.
- Dale Compton, W. (1997). *Engineering management: Creating and Managing World- Class Operations*. New York: Prentice- Hall, Inc.
- French, D. & Saward, H. (1984). *Dictionary of management*, London: Pan Books. Translate: Mohammad Saebi, Tehran: 1375. (in Persian)
- Gerry, J. & Schols K. (1995). *Exploring corporate Strategy*. Third Edition. London: Prentice Hall Inc.
- Goh, S. & Richards. G. (1997). Benchmarking the learning Capability of Organization. *European management Journal*, 15(5): 575-583.
- Harvard Business Review (1998). *Harvard business Review on Knowledge management*. Harvard Business School Press. Boston, MA, USA.
- Keen, P.G.W. & Knopp, E.M. (1996). *Every Manager's Guide to Business Processes: A Glossary of Key Terms and Concepts for Today's Business Leaders*, Boston: Harvard Business School Press.
- Klementsitz, R. & Corinne M. (2006) Development of a methodology for benchmarking public transportation organizations: a practical tool based on an industry sound methodology. *Journal of Cleaner Production*, 14(2): 113-123.
- Kohan, G. (1998). Benchmarking: a new method for systems quality improvement. *Journal of Public Administration* (40): 65-76. (in Persian)
- Municipality of Tehran. (2007). *The Approved Comprehensive Principal Bill of the City of Tehran*. Tehran, (in Persian)
- Nicholson, N. (1995). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- O'Connor, P. (1996). *The Practice of Engineering management*. Toronto: John Wiley and Sons Ltd.
- Owen, J.M. & Patricia, R.J. (1999). *Program Evaluation: Forms and approaches*. London: Sage Publication.

- Oxford University Press (Editor), Market House Books (Editor) (1990) *A Concise Dictionary of Business* (Oxford reference) Hardcover .
- Pataki, B., Vemeth, B., Barkanyi, M. & Koczka, T. (1998) observation on Benchmarking in Hungary. *European management journal*, 16 (4): 485-494.
- Petlinger, R. (1996). *Introduction to Organization Behavior*. London: Macmillan press Ltd.
- Rolstadas, A. (1995). *Benchmarking- Theory and practice*. 1<sup>th</sup> ed. London: published by Chapman & Hall,
- Sadler, PH. (1994). *Designing Organization*. Second Ed, London: Kogan Ltd.
- Sue, T. (1998). *Benchmarking: a guide for educators*. Thousand Oaks, CA: Corwin press, Inc.
- Wick, C. W., Leon, S. L. (1993). *The Learning Edge*. New York: Mc Grow– Hill.
- Wright, P., Pringle, C. D., Kroll, M. J. & Parnell, J. A. (1994). *Strategic management*. Boston: Allyo and Banken, Second ed.
- Young, G. (1997). *Designing Business*. London, published by the Institution of Electrical Engineers.